

**APORTES Y ESTRATEGIAS PARA LA CONSOLIDACIÓN DE UN SISTEMA DE
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA
CATÓLICA DEL NORTE**

**ELABORADO POR
YESENIA ACEVEDO CORREA**

**ASESOR
CARLOS ARISTIZÁBAL BOTERO
SOCIÓLOGO**



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**

1 8 0 3

**INFORME DE PRÁCTICA
PARA OBTENER EL TÍTULO DE SOCIÓLOGA
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA**

MEDELLÍN

2017

**APORTES Y ESTRATEGIAS PARA LA CONSOLIDACIÓN DE UN SISTEMA DE
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA
CATÓLICA DEL NORTE**

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	4
CONTEXTO INSTITUCIONAL.....	6
OBJETIVO GENERAL	12
Objetivos específicos	12
ELEMENTOS CONCEPTUALES	13
Gestión del Conocimiento	13
Conocimiento organizacional	15
Cultura organizacional	18
DIAGNÓSTICO.....	20
Objetivo del diagnóstico	21
Presentación de resultados de diagnóstico.....	24
Resultados	25
Socialización	25
Exteriorización	29
Combinación	29
Interiorización	30
Hallazgos del diagnóstico para la intervención	30
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	32
CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO.....	1
REFLEXIONES EN TORNO AL CONOCIMIENTO EN UN GRUPO SOCIAL (ORGANIZACIÓN).....	1
El papel del conocimiento en las organizaciones	2
La interacción y el conocimiento.....	4

Aportes para la comprensión del conocimiento en la interacción social dada dentro de una organización	4
CONCLUSIONES DEL PROYECTO	6
REFERENCIAS	7

Índice de figuras

Figura 1. Mapa de procesos.....	8
Figura 2. Teoría de la creación de conocimiento organizacional.....	17

Índice de esquemas

Esquema 1. Sistema de gestión del conocimiento (KMS) para Fundación Universitaria Católica del Norte.....	20
---	----

Índice de tablas

Tabla 1. Acciones estratégicas del Sistema de gestión del conocimiento para Fundación Universitaria Católica del Norte.....	34
---	----

Anexos

Anexo 1. Matriz conceptual	
----------------------------	--

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de este informe pretende dar las bases del Sistema de Gestión del Conocimiento para la Fundación Universitaria Católica del Norte, ya que se ha detectado que su fundamentación y posterior desarrollo repercutirá positivamente en las labores que desarrolla la Institución, eso teniendo como vértice sus funciones sustantivas –docencia, investigación y extensión-, de manera que, a mediano o largo plazo, se mejoren y obtengan servicios que la identifiquen con su sello distintivo, el cual es “Educación con sentido humano” incorporando la inclusión y también distinción por su capacidad de crear, transferir y apropiar conocimiento.

El siglo XXI es el siglo de las sociedades del conocimiento, debido a que este es el recurso de mayor relevancia dentro de las organizaciones, siendo este su principal fuente de poder, que además tiene un papel preponderante en la adquisición de ventajas competitivas para las organizaciones funcionando a su vez como dinamizador de la sociedad en sus diferentes dimensiones, sociales, económicas y personales (Arias y Aristizábal, 2011). En ese sentido, la UNESCO (2009), deja claro que el papel de las Instituciones de Educación Superior (IES) es primordial para desarrollarlas, debido a sus capacidades de investigación, innovación y creatividad que incentivan la búsqueda por la solución de retos mundiales como lo han sido la seguridad alimentaria, cambio climático, gestión del agua, entre otros. Se entiende así que esas capacidades son el espacio posibilitador para la transmisión, distribución y producción del conocimiento, características primordiales para generar competencia profesionalmente, porque de ellas surge la fuerza y la influencia que estas tienen como agentes de cambio, relacionándose constantemente con otras instituciones.

La Fundación Universitaria Católica del Norte (FUCN), es una institución educativa con características para gestionar el conocimiento que en ella se produce, no sólo desde el ámbito investigativo, sino también del generado en las diferentes áreas que la componen. Para llevar a cabo este propósito se debe implementar un Sistema de Gestión del

Conocimiento (KMS)¹ diseñado con las características particulares de la Institución.

Por tal motivo, el siguiente informe se encarga de presentar la fundamentación y acciones del KMS, exponiendo las diferentes etapas llevadas a cabo para lograr el objetivo de brindar estrategias de Gestión del Conocimiento (GC) para la apropiación y circulación del mismo producido dentro de la Fundación Universitaria Católica del Norte.

Para comenzar, se presenta un contexto institucional en el que se identifican las características de FUCN, incluyendo planteamientos pasados acerca de GC, como lo fue el diagnóstico de GC en 2011 y la revisión del informe de práctica de Lina Sánchez, quien estuvo como aprendiz durante un año (2015-2016). Se desarrollan luego los elementos conceptuales basados en la teoría de Nonaka y Takeuchi² (1999) y también en la revisión de otras fuentes secundarias, en los que se incluyen las definiciones de conocimiento, conocimiento tácito y explícito, niveles de conocimiento, cultura organizacional y tipos de gestiones que le competen a este informe.

Seguidamente, se desarrolla la propuesta metodológica que estuvo orientada a dar un diagnóstico para identificar espacios y actividades de los procesos institucionales en los que el KMS intervendrá para generar apropiación y transferencia del conocimiento. Las fases metodológicas de este apartado constan de una revisión documental y diseño de un instrumento de medición, los cuales sirvieron para dar una valoración en la Institución en términos de GC, describiendo cómo fue el procesamiento de los datos obtenidos. Los hallazgos del diagnóstico se presentan por categorías de análisis.

De toda la información obtenida y procesada en los planteamientos mencionados, se

¹ Se usa KMS de su traducción en inglés (Knowledge Management System) debido a que el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) comparte las mismas siglas.

² Se usa este referente teórico debido a que el KMS no sólo tendrá influencia en la parte de investigación de la Institución, sino también que intervendrá en los demás procesos administrativos que componen su estructura organizacional. Esto a la vez que la propuesta teórica de ambos autores fue la más retomada en la literatura revisada a la hora de elaborar modelos de gestión de conocimiento tanto en empresas y como en universidades.

continúa con la propuesta de intervención, en la cual se contienen las estrategias y guías para la implementación del Sistema de Gestión del Conocimiento Institucional.

Finalmente, el último apartado se encargará de presentar una reflexión basada en el papel de la interacción social en la generación de conocimiento organizacional, para presentar aportes que ayuden a su comprensión desde la perspectiva sociológica.

CONTEXTO INSTITUCIONAL

Las Instituciones de Educación Superior (IES), generalmente, han estado vinculadas a un modelo de gestión tradicional, se enfoca, por un lado, en acumular procedimientos y normativas, y por el otro, la investigación se da en pequeños grupos y su principal interés se mueve por la curiosidad o por necesidad del currículo. En este tipo de gestión, la información no se comparte de manera generalizada y esta debe solicitarse repetidamente, por lo tanto, la información se queda centralizada en un sólo espacio (González, Castro y Roncallo, 2004). Lo que acarrea ciertos inconvenientes dentro de la institución, debido a que la producción de conocimiento y la transferencia de información se encuentran en una condición inicial.

En ese sentido, la Gestión del Conocimiento aporta elementos para un buen manejo de la información y el conocimiento que se producen dentro de las IES, especialmente por sus ejes misionales (docencia, extensión e investigación). No obstante, en el resto de la estructura organizacional también se crean conocimientos que también le darían mayor valor y aumentarían la oferta de servicios de la institución, como lo es mejorar la calidad, eficiencia y excelencia en la creación y mejoramiento de bienes sociales.

El protagonismo alrededor del término GC, sólo comienza a darse en los últimos años, planteando su importancia en las estructuras universitarias, así es como lo deja saber López, Cabrales y Schmal (2005), cuando comentan que estas organizaciones son productoras intensivas de conocimiento, pasando este a ser clave en el mundo contemporáneo, porque

deben gestionar su creación, transmisión y difusión, dado que por medio de la información que se comparte y la interacción con el ambiente, se logra el conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1999), además que “los servicios son una función de la experiencia y el conocimiento acumulados en el interior de la empresa y, por tanto, exclusivos de la compañía. En esencia, la empresa es un depósito de conocimiento” (Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 40).

La Fundación Universitaria Católica del Norte (FUCN), es una institución de carácter privado de la Iglesia Católica, que ofrece educación en modalidad virtual en Educación Básica, Media y Superior, promoviendo de esta forma la sensibilidad social, el sentido humano y la inclusión social, con facultad para desarrollar y prestar servicios de docencia, extensión e investigación según la ley 30 de 1992, lo que le permite un directo acercamiento al conocimiento (Sánchez, 2016, p. 7). Su propósito es “facilitar procesos de educación y formación con valores cristianos, privilegiando los ambientes virtuales de aprendizaje, para contribuir a la construcción de una sociedad justa e incluyente” (UCN, 2016), por eso la Institución cuenta con acceso a diferentes herramientas tecnológicas que potencian el desarrollo de sus características como lo es la virtualidad, a través de la Biblioteca Virtual UCN, Intranet Conectados y Academusoft.

Como toda IES, la FUCN tiene su estructura transversalizada por funciones sustantivas, como la Docencia, Extensión e Investigación, estas se encuentran inmersas en los procesos o áreas que la componen. Esta es una forma de entender la universidad como una organización que produce conocimiento en sus diferentes dimensiones.

La producción de conocimiento dentro de FUCN, está vinculada a las actividades que desarrollan en cada uno de los procesos, estas tienen unos lineamientos y formatos que están avalados por el Sistema de Gestión de Calidad. La información que se condensa en ellos es almacenada en la Intranet Conectados. En este contexto, diferentes momentos de los procesos de la Institución generan conocimiento organizacional, teniendo como precedente que allí se Planea, Hace, Actúa y Verifica cada una de las actividades que se

desarrollan al interior de los procesos (Figura 1).



Figura 1. Mapa de procesos (UCN, 2016)

Según esos elementos puede distinguirse que, en el momento, la FUCN se encuentra en una etapa de Gestión de la Información, caracterizado por darle solución a los problemas detectados acerca de procesos de certificación y calidad, optimizando la integración de la información (González, Castro y Roncallo, 2004) dado que esta ya cuenta con conexión de procesos generadores de información, ha planteado interfaces para la comunicación y proporciona la información producida en Intranet Conectados.

Desde la FUCN se quiere implementar un Sistema de Gestión de Conocimiento, que vincule los diferentes procesos que la componen y que apoyada de las TIC y de su capital humano pueda lograrlo. Se trata de un sistema que no es sólo el manejo de la información a

través de softwares informáticos, sino de un hacer que se impregne en la cultura de la organización y así, aportar a la mejora de sus competencias y servicios, es decir que este será un sistema transversal en todas las áreas y procesos de la organización.

Para el año 2011, se formuló un modelo de Gestión del Conocimiento para la FUCN, a partir de un diagnóstico (Roldán y Hernández, 2011), en el que se recolectó información de los diferentes procesos de la Institución, como las nociones de GC que habían allí, qué tenían que ver estas con los procesos que intervienen en su generación, organización, socialización, aplicación y aprendizaje, además de que facilita el registro, procesamiento, localización, socialización y aprovechamiento del conocimiento generado, apuntando a gestionar el conocimiento institucional, para convertirlo en aprendizajes, lineamientos, políticas, planes, programas, proyectos y actividades que aporten al mejoramiento de los procesos y de la rentabilidad institucional, todo esto enmarcando su desarrollo en la cultura organizacional, distinguiendo que las nociones se limitan a implementación de técnicas instrumentalistas, en las que se asumía que la gestión del conocimiento es el buen uso de instrumentos virtuales como Intranet, TIC, la implementación de buenas prácticas a través de instrumentos en línea que recogieran recomendaciones que cada empleado consideraba importante de los resultados de sus actividades e investigaciones, buscando fortalecer la innovación y creatividad, para que el conocimiento estuviera disponible y al servicio de todos.

Producto de esto se realizaron algunas propuestas como: registrar los conocimientos adquiridos y promover la aplicación de los mismos en la Institución; clasificar temas trabajados e investigados de eventos y/o ferias de trabajo que se realicen para compartirlos a través del portal; desarrollar un instrumento en línea para el registro de la información relevante producto de la asistencia o participación de los empleados en los diferentes certámenes o eventos tales como: seminarios, encuentros, diplomados; abrir un espacio virtual en el cual se impulse el diálogo en línea, a través de foros de discusión, sondeos y entrevistas; gestionar encuentros virtuales para compartir los aprendizajes significativos que se han desarrollado dentro de la institución; entre otras.

Las conclusiones presentadas para el diagnóstico del 2011, dieron cuenta de que el talento humano tiene poco tiempo de incorporación a la Institución, haciendo que la apropiación de sus valores y objetivos sea poca, esto también debido a la corta permanencia del personal de la institución, siendo esta, una razón del porqué el conocimiento producido por esas personas emigre con ellas.

En razón a lo anterior, se determinó que es necesario suscitar procesos de apropiación del conocimiento relevante que se genera al interior de la institución, a través de buenas prácticas, estrategias y documentación que permita el almacenamiento, posterior transferencia y protección de ese conocimiento que allí se genera³.

Luego la necesidad por la implementación de un sistema, reaparece en el planteamiento del Plan de Desarrollo 2016-2020 -ligado a la Misión y la Visión⁴- de FUCN en noviembre de 2015 –definiendo este sistema como uno de los productos de la Dirección de Investigaciones para el año 2017-. Cuestión que se refuerza gracias a lo planteado en el trabajo de grado de Lina Sánchez⁵, en el que expone que la GC en la Institución se ha dado como una práctica indirecta, debido al contexto en el que surge la Institución, puesto que en su misión se puede entrever que su intención es trabajar con procesos de educación por medio de la modalidad de estudio virtual implementando metodologías –innovadoras- que fomentan la interacción entre miembros de la organización y también a nivel interorganizacional.

³ En esta ocasión, las propuestas elaboradas no fueron implementadas dentro de la organización, por ese motivo, el modelo de gestión de conocimiento de la Institución no se llevó a cabo.

⁴ Misión: La Fundación Universitaria Católica del Norte facilita procesos de educación y formación con valores cristianos, privilegiando los ambientes virtuales de aprendizaje, para contribuir a la construcción de una sociedad justa e incluyente.

Visión: Ser un referente de excelencia para América Latina, por la educación y formación con sentido humano en ambientes virtuales de aprendizaje.

⁵ “Proyección del MISE como modelo de sistematización de experiencias en la Fundación Universitaria Católica del Norte”. Practicante de Sociología en la institución en 2015-2 hasta 2016-1.

Sánchez (2016), observó que la GC en la Católica del Norte tiene que ver con dos dimensiones: una que se refiere a procesos organizacionales, que son las estrategias ejecutadas desde coordinadores de proyectos, directivos y otros administrativos para agilizar procedimientos, lo que unifica criterios a la hora de registrar actividades, quedando una conciencia en el ‘hacer’; la segunda se refiere a un ejercicio crítico relacionado a la holística, puesto que en el discurso del personal de la FUCN no se logra identificar apropiación sobre la GC, esta aparece sólo a través de nociones más instrumentalistas. Sin embargo, ella rescata que una postura reflexiva se ha ido gestando con ayuda de actores clave⁶ que analizan la esencia del concepto y su incidencia en el contexto institucional.

Lo que se quiere hacer con un KMS Institucional es que este identifique, valore, aproveche, socialice, y utilice ese saber organizacional, que es relevante, para ser una organización de aprendizaje y que a la vez sirve para una apropiada toma de decisiones, agregando valor a la oferta de FUCN (virtualidad y teletrabajo) (Roldán y Hernández, 2011). En este sentido se plantean las bases para lograrlo a partir de la teoría que desarrollan Nonaka y Takeuchi (1999) sobre la creación del conocimiento en las organizaciones.

Por consiguiente, se evidencia que se han intentado introducir acciones de la GC dentro de la organización y estas necesariamente no se han llevado a cabo. Por esta razón se repasan estas experiencias previas para proponer un Sistema de Gestión del Conocimiento que incorpore múltiples dimensiones (vistas a la luz de los autores ya mencionados) que permean el quehacer de la Institución, como lo serían la dimensión humana, tecnológica y organizacional.

Se diría entonces que la cultura organizacional de FUCN debe fortalecerse, puesto que no se ha promovido de manera explícita la colaboración y apropiación entre sus empleados y a la vez de los mismos procesos que existen, por lo tanto, acciones como organizar, registrar y documentar aquello que se hace bien y que dejaría aprendizajes en la Institución no se

⁶ Personas líderes de procesos y áreas ligadas al Modelo de Sistematización de Experiencias (MISE)

lleve a cabo como una función que hace parte del trabajo dentro de cada área. Situación paradójica dado que esta se caracteriza por un alto manejo de TIC en sus procesos, por eso la intención de este estudio es fundamentar y posteriormente implementar un KMS, que le de valor agregado a los procesos y servicios que hay en esta.

Las preguntas guías que, al iniciar, encaminaron el proceso de fundamentación de diagnóstico en miras de gestionar el conocimiento organizacional de la Institución, se pensaron teniendo en cuenta que hay espacios de socialización dentro de la investigación, pero ¿estos se limitan únicamente a la producción investigativa (Coordinación de investigaciones y Extensión)? ¿Qué estrategias en el marco de la gestión del conocimiento aportan a la apropiación y a la circulación de conocimiento? En ese sentido se plantearon los objetivos de este informe en los que, específicamente, se pretende aclarar el alcance de las estrategias para un Sistema de Gestión del Conocimiento para FUCN.

OBJETIVO GENERAL

Fundamentar estrategias de Gestión de Conocimiento para la apropiación y circulación del mismo en el marco de la Fundación Universitaria Católica del Norte durante 2016-2017.

Objetivos específicos

- Ubicar escenarios dentro de la estructura de FUCN que aporten a la implementación de un sistema de gestión del conocimiento organizacional.
- Identificar condiciones de socialización, exteriorización, combinación e interiorización existentes en los funcionarios de FUCN, para la implementación de un sistema de gestión del conocimiento organizacional.
- Aportar elementos para implementación de un sistema de gestión de conocimiento en FUCN.

ELEMENTOS CONCEPTUALES

La construcción de los elementos conceptuales en los que se fundamenta la propuesta de intervención de un Sistema de Gestión de Conocimiento (KMS) para FUCN, se base en fuentes secundarias que fueron escogidas según el foco del desarrollo de su trabajo investigativo, principalmente porque fueran escritos situados en universidades que a su vez dieran bases de cómo crear modelos de gestión de conocimiento y también situados en empresas en las que también se generaban diagnósticos para identificar lugares específicos para intervenir con un modelo de esta clase.

Para el caso de la Fundación Universitaria Católica del Norte, sus particularidades como la virtualidad y el teletrabajo hacen que implementar estrategias de gestión de conocimiento sea una acción novedosa y aún más si el propósito es hacerlo en la totalidad de la Institución, razón por la cual el desarrollo de los elementos conceptuales también se hará en el marco de la teoría de Espiral que proponen Nonaka y Takeuchi (1999) para la creación de conocimiento organizacional, ya que para la fundamentación de este estudio se toma el conocimiento producido en todas las áreas de la Institución, no únicamente concentrándose en sus funciones sustantivas, sino también en los demás espacios administrativos.

Gestión del Conocimiento

Dos conceptos han estado siempre disputando el escenario explicativo de la gestión, por un lado, la gestión de la información y por otro la gestión de conocimiento. El primero, según varios autores (González, Castro y Roncallo, 2004; Rodríguez, Araujo y Urrutia, 2001), surge de la búsqueda por resolver los problemas de certificación o aseguramiento de la calidad dentro de una organización, integrando la información que allí se encuentra. Se trata de conseguir la conectividad entre los procesos de información; de crear puentes entre sistemas y bases de datos; proporcionar información para ser compartida; garantizando el acceso y actualización permanente de información en Internet.

Ese sería el paso previo para alcanzar la Gestión del Conocimiento en el más alto nivel organizativo, en la que la cultura organizacional comienza a tener un papel predominante gracias a su dinamismo y a la correlación con los objetivos misionales de una institución. Así, esta última puede concebirse como un sistema epistemológico, en el que se resalta la importancia dada entre los recursos humanos y sus sistemas de valores y creencias – empíricos-. Consecuentemente, la organización puede aprender, cambiar y evolucionar a través de la interacción social entre sus miembros y el ambiente.

En las fuentes documentales consultadas, se presenta la GC en dos ambientes, desde lo empresarial y desde lo universitario, cada una no son distantes entre sí, pues básicamente se concentran en definir este término a partir de los planteamientos de Nonaka y Takeuchi.

En lo empresarial, se interesa gestionar el conocimiento para obtener ventajas competitivas, esto a través de identificar, adquirir, socializar, crear, transmitir y usar el conocimiento que se encuentra dentro de una organización, esto ligado al fomento de la cultura organizacional que es uno de los factores que dinamiza la interacción de las dimensiones epistemológicas y ontológicas inmersas en la organización. Resultado de eso, se mejora la oferta de servicios para satisfacer sus clientes (Bernal, Turriago, y Sierra, H, 2010; González, Castro, Roncallo y 2004; Bernal, Frost, y Sierra, 2014; Hernández, 2010; Briceño y Bernal, 2010). Por otro lado, se encuentra el ambiente universitario, se menciona que se quiere consolidar modelos de gestión del conocimiento en facultades específicas buscando promover el aprendizaje organizacional, aprovechando las potencialidades de los recursos humanos que pertenecen a ellas, convirtiendo el saber individual en saber organizacional por medio de la apropiación de una cultura que valore y revise el cómo se relaciona la institución con otros grupos de interés (Londoño y Villareal, 2013; Valecillos y Quintero, 2009; Rodríguez, Araujo y Urrutia, 2001).

Para el contexto específico de FUCN, la GC se entenderá como la manera en la que se administra el conocimiento organizacional para que este, luego de creado, sea compartido, transferido y apropiado por el personal de la Institución. Para comprender mejor este

supuesto, a continuación, se exponen las categorías conceptuales que lo componen.

Conocimiento organizacional

Ahora bien, se debe dar claridad respecto al conocimiento, pues este es el insumo más importante dentro de las organizaciones, generándole ventajas competitivas. En ese sentido, la información juega un importante papel en su creación y es debido a que esta, mientras se encuentra circulando en un contexto específico –para luego ser compartida-, funciona como medio para llegar al conocimiento interactuando con las creencias y experiencias de cada individuo, de allí que la forma de su expresión en el lenguaje sea vital, ya que de eso depende que se estimule la creación del mismo.

Nonaka (1994), señala que “nosotros sabemos más de lo que podemos decir”, por eso el conocimiento que es mencionado representa sólo la punta del iceberg de todo su cuerpo posible. Por lo tanto, el conocimiento organizacional se compone de las experiencias significativas, de la imaginación y del aprender de los demás con capacidad para crear, distribuir, materializar nuevos sistemas y productos en relación al conocimiento.

Según Nonaka y Takeuchi (1999), existen dos tipos de conocimientos, estos son: el *conocimiento tácito*, que es el aprendido gracias a la experiencia personal (creencias, puntos de vista, valores), se compone por lo no evidente, lo sensorial y lo empírico, sin embargo su transferencia se dificulta por sus características de aprehensión subjetiva, este es fundamental al comportamiento humano y potenciando su competitividad; el *conocimiento explícito* se expresa a través de un lenguaje formal como en enunciados gramaticales y fórmulas matemáticas, este se refiere a lo organizado y documentado. Estos dos conocimientos interactúan y son complementarios entre sí, puesto que en ellos se dinamiza el proceso de creación del conocimiento.

Por lo tanto, en el conocimiento organizacional hay dos dimensiones. La primera son las formas de interacción, que son las que se dan entre los tipos de conocimiento tácito y explícito y entre el individuo y la organización, desembocando en los procesos de creación de conocimiento; la segunda son los niveles de creación de conocimiento, que van de

conocimiento tácito a explícito, de conocimiento explícito a explícito, de conocimiento explícito a tácito y de conocimiento tácito a tácito.

Nonaka y Takeuchi (1999) indican que no sólo es el conocimiento explícito es el encargado de hacer una organización innovadora, sino que es la *movilización* entre este y el conocimiento tácito lo que lo hace posible, en ese orden, el uso de un conocimiento en un contexto específico, determina el paso del conocimiento tácito al explícito, de una manera interactiva y en sentido de *Espiral*. Ese proceso de movilización, es lo que ambos autores nombraron como Modelo de Creación de Conocimiento Organizacional y consta de los siguientes momentos:

Socialización: de tácito a tácito. Es un proceso que trata de compartir experiencias con el uso de modelos mentales y de habilidades técnicas. Alguien puede adquirir este conocimiento observando, imitando y llevando a la práctica lo que aprende. Es por medio de experiencias compartidas que este se obtiene con facilidad, cuando no es así, es difícil que el otro logre identificarse con la exposición de quien habla.

Exteriorización: de tácito a explícito. Es el proceso de enunciar el conocimiento tácito en explícito –formal, codificado-, este es esencial para la creación de conocimiento porque implica el uso de creatividad que promueve la reflexión e interacción entre los individuos. Esta exteriorización se observa fácilmente en la creación de conceptos y se propicia a partir del *diálogo o reflexión colectiva*, dados a partir del uso de metáforas y analogías, que le dan nuevas interpretaciones a la experiencia, *creando nuevas maneras de vivir la realidad*. Una vez que se crean los conceptos, estos se traducen en un modelo lógico, que no debe tener contradicciones, expresándolo en un lenguaje sistemático y coherente.

Combinación: de explícito a explícito. Es la sistematización de conceptos con el que *se genera un sistema de conocimiento*. En este proceso, los individuos intercambian conocimiento a través de juntas, documentos, conversaciones por teléfono o redes de computación. “La reconfiguración de la información existente que se lleva a cabo

clasificando, añadiendo, combinando y categorizando el conocimiento explícito [...], puede conducir a nuevo conocimiento” (Nonaka y Takeuchi, 1999, pp. 76). La distribución de la información y conocimientos codificados en redes de comunicación, es de vital importancia porque así se facilita la conversión del conocimiento.

Interiorización: de explícito a tácito. Este proceso se relaciona con el *aprendiendo haciendo*, internalizando el conocimiento con la propia experiencia del individuo. Para lograrlo, es necesario que el conocimiento se verbalice o se condense en documentos, manuales o historias orales, de esta forma se enriquece el conocimiento tácito. En ese sentido, en la documentación del conocimiento, el individuo puede experimentar, indirectamente, las vivencias de los otros, permitiendo una re-experimentación de una situación particular o posibilitando de nuevos modelos mentales tácitos, así, enriqueciendo el modelo de manera de espiral.



Figura 2. Teoría de la creación del conocimiento organizacional (Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 81)

Arias y Aristizábal (2008), argumentan que, dentro de una organización, las redes informales son primordiales en razón de que estas permiten relacionarse con diferentes divisiones y niveles, interactuando y generando conexiones interpersonales, interfuncionales e interorganizacionales, que tiene influencia en las relaciones que se dan entre los individuos, grupos, equipos y departamentos. Se justificaría, entonces, la intención

de resaltar la significancia del conocimiento tácito en su interacción con el conocimiento explícito, principalmente en los procesos de socialización y exteriorización, mientras estas sean soportadas por herramientas tecnológicas y direccionadas por altos mandos de la empresa.

Entonces, es el conocimiento no lógico, espontáneo *-tácito-* el más importante, por sus acciones prácticas, toma de decisiones y juicios aspectos cruciales, que tienen mayor influencia más que por sus efectos, por su análisis (son *sentimiento, juicio, sensatez, proporción, equilibrio y actitud apropiada*).

Cultura organizacional

La cultura organizacional puede entenderse como la expresión de la idiosincrasia de una organización, siendo esta su diferencia con otras. En ella se reflejan los patrones de conducta regulares y predecibles -rutinas-. Por eso, los factores sociales como la moral, el sentimiento de pertenencia a un grupo de trabajo y las habilidades interpersonales para entender el comportamiento humano (sobretudo grupal), incrementan la productividad. En consecuencia, los administradores deben desarrollar habilidades sociales y humanas para facilitar la comunicación interpersonal dentro de los grupos de la organización, ocasionando un mejoramiento continuo del conocimiento práctico.

Son los líderes de las organizaciones los encargados de crear valores, creencias e ideas para mantener fuerte su estructura como un sistema cooperativo, debido a esto se considera que el conocimiento conductual es importante para los procesos administrativos. Por eso, para Nonaka y Takeuchi (1999), se debe reconocer al ser humano como creador de conocimiento más que un procesador de información.

En ese orden de ideas, la cultura organizacional de FUCN, está basada en los preceptos evangélicos de la Iglesia Católica, en la cual se conforma una comunidad que reconoce a las personas como iguales en su dignidad humana, en sus diferentes funciones y

experiencias, resaltando así un constante compromiso con la investigación y su transmisión científica de la verdad para contribuir a la formación integral del hombre (UCN, 2017)

Por eso, la cultura organizacional se alcanza cuando se tiene una experiencia compartida, llegando así a una visión compartida, que tiene que haberse trabajado lo suficiente para que sea apropiada y se vuelva inconsciente en los individuos. La cultura es un producto aprendido de la experiencia de grupo, eso lo explica Schein (como se citó en Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 50) cuando dice que esta se adquiere cuando se aprende a superar los problemas de adaptación externa y de integración interna a la organización, por lo tanto, se considera que esto puede ser enseñado a nuevos miembros para que perciban correctamente sus problemas. En ese sentido, la organización puede aprender, cambiar y evolucionar a través de la interacción social entre sus miembros y el ambiente.

Para ello, se necesita el aprendizaje organizacional que se basa en conseguir el ‘know-how’ para resolver problemas específicos, para luego plantear nuevos modelos, esquemas o paradigmas que superen el existente. Para Nonaka y Takeuchi (1999), la creación de conocimiento implica la interacción de esas dos características. En esos términos, Senge (como se citó en Nonaka y Takeuchi 1999, p. 53) define que para llegar a la organización que aprende se necesita que los directivos adopten un *‘pensamiento sistémico’*; *fomentar el dominio de la vida de sí mismos; dar a conocer y desafiar los modelos mentales existentes; crear una visión compartida y, finalmente facilitar el aprendizaje en equipo*⁷. Para este autor, la parte primordial para la organización que aprende es el ‘pensamiento sistémico’, porque es el que permite la interacción entre teoría y práctica, además es de esta manera en que las personas se dan cuenta cómo crean su realidad y cómo podrían cambiarla. En ese sentido, las prácticas cuentan con papel importante dentro de la organización, ya que se entienden como el proceso de planificación en el que se crean modelos mentales de ella, permitiendo valorar los puntos fuertes y débiles de la compañía según sus servicios y

⁷ Cursivas añadidas para resaltar los desarrollos de Senge.

limitantes. Según Edith Penrose (retomada por Nonaka y Takeuchi, 1999), ese proceso surge de la experiencia y conocimientos acumulados en la compañía.

De acuerdo al desarrollo de elementos conceptuales y al contexto institucional, se presenta un esquema de acuerdo a las características de FUCN en vinculación a los fundamentos teóricos así:



Esquema 1. Sistema de Gestión del Conocimiento (KMS) para FUCN. Construcción basada en el modelo de Nonaka y Takeuchi (1999).

DIAGNÓSTICO

Siguiendo el modelo de Espiral (Nonaka y Takeuchi, 1999) anteriormente descrito, se realizó un diagnóstico que permitió identificar en qué estado se encontraba el conocimiento

dentro de FUCN, identificando así las actividades específicas en las que el KMS entra a intervenir, para ello, se llevaron a cabo diferentes etapas metodológicas que fueron los pilares para determinarlo. Estas contaron de una revisión documental, procesamiento de datos e información y una valoración que surgió como resultado de la aplicación de un instrumento de encuesta y de la elaboración de ‘Cuadro de procesos’ producto de la revisión de fuentes institucionales.

Objetivo del diagnóstico

Identificar las actividades institucionales en las que el Sistema de Gestión del Conocimiento pueda intervenir incorporando las diferentes dimensiones de la Fundación Universitaria Católica del Norte.

En esta etapa del proyecto, para articular estrategias propias de la Gestión del Conocimiento, se quiso evaluar de qué manera este se da en los procesos de FUCN y para lograrlo se necesitó indagar por la interacción de sus dimensiones ontológicas y epistemológicas en términos de Nonaka y Takeuchi (1999) y así encontrar los puntos a mejorar para una eficiente construcción o fortalecimiento de un Sistema de Gestión del Conocimiento.

Según la contextualización anteriormente descrita, este diagnóstico se hizo con la intención de dar cuenta del estado en el que se encuentra la Institución respecto a la GC, puesto que de esa manera se tendría un panorama claro de cuáles son los puntos a tratar para la implementación de estrategias de GC. Para lograrlo, se comenzó con una revisión de fuentes secundarias encontradas en bases de datos académicas en las que se identificó cómo se ha manejado la GC en el contexto colombiano y cómo esta última influye, eficazmente, en los procesos y servicios que tiene una organización. En el contenido de los artículos encontrados, se destacó el texto de *La organización creadora de conocimiento* (Nonaka y Takeuchi, 1999) como el principal utilizado para fundamentar modelos de gestión de conocimiento en cualquier contexto. De esa manera se revisó ese texto como principal complemento para llevar a cabo la fundamentación de un Sistema de gestión del

conocimiento para FUCN.

Los textos recopilados fueron revisados con ayuda del software Atlas.ti, herramienta que sirvió para analizar y visibilizar con mayor claridad la información encontrada en cada documento. De allí, se fundamentaron los elementos conceptuales que ahora son guía para las estrategias de GC que se llevarán a cabo en la organización.

Sobre las fuentes primarias, se revisó el Diagnóstico sobre gestión del conocimiento en FUCN del 2011, este sirvió como contextualización y reconocimiento de falencias de ese entonces. Se revisó también la tesis de pregrado de la anterior practicante de la Coordinación de Investigaciones de la Institución, en la cual se plantea la necesidad de implementar un Sistema de Gestión del Conocimiento que permita dinamizar las funciones sustantivas docencia, investigación y extensión. Además de eso se revisaron las caracterizaciones de los procesos institucionales, que sirvieron como insumo a la contextualización a sus actividades y objetivos.

De acuerdo con lo anterior y producto de la revisión documental, se obtuvo un ‘Cuadro de Procesos’, en el cual se establecieron los espacios específicos en los que se intervendrá. Este describe la relación que hay entre los procesos, líneas estratégicas, actores encargados, objetivo del proceso, el área que solicita un producto, actividad que se realiza para conseguirlo, producto obtenido y beneficiados de este. Ya con el cuadro completo, se procedió a identificar las actividades propensas a **mejorar**, a **mantener** y que necesitan que se **genere** otra dinámica más acorde al producto solicitado.

Al mismo tiempo, se elaboró un instrumento de encuesta⁸ basado en el planteado por Arias y Aristizábal (2011) y fundamentado en los elementos conceptuales expuestos con anterioridad, para así establecer el estado en el que se encuentra el conocimiento en la Fundación Universitaria Católica del Norte.

⁸Validado por dos expertos metodológicos de la Universidad de Antioquia.

El instrumento está compuesto por una batería de preguntas, con tipo de respuestas única y es de escala Likert (1. Nunca 2. A veces 3. Generalmente 4. Muchísimas veces 5. Siempre). Como base para su construcción y posterior análisis, se definen cuatro dimensiones de las cuales se estructuran los ítems, estos son:

- **Tecnologías de la información:** Esta dimensión se refiere a las herramientas que permiten la difusión, manejo y almacenamiento de la información y del conocimiento dentro de la Institución. De esta dimensión participan todos los procesos, sin embargo se destaca la labor de la Dirección de Tecnología y también la Coordinación de Comunicaciones, pues los primeros se encargan de generar los mecanismos para obtener aplicativos tecnológicos y los segundos se ocupan de ayudas visuales y de la construcción de material didáctico para la apropiación del conocimiento producido en la organización.
- **Tecnologías de la Información y Comunicación en socialización, exteriorización, combinación e interiorización:** Esta dimensión se refiere a la interacción que existe entre de las variables de socialización, exteriorización, combinación e interiorización y las herramientas tecnológicas y de comunicación de la FUCN.
- **Cultura organizacional:** Se entiende como un sistema epistemológico, en el que se resalta la importancia de los recursos humanos al igual que *los valores, los significados, los compromisos, los símbolos y las creencias*, todo esto también basado en el aspecto tácito del conocimiento. Consecuentemente, la organización puede aprender, cambiar y evolucionar a través de la interacción social entre sus miembros y el ambiente.
- **Dimensión humana:** Esta dimensión resalta la importancia del capital humano dentro de la organización y, en ese sentido, de visibilizar y capturar el conocimiento

que este produce en todos los niveles de la organización.

Finalmente, para el tratamiento y análisis de los datos se utilizó el software Excel, que permitió ver las relaciones dependientes e interdependientes existentes en las variables analizadas por medio de tablas dinámicas.

Antes de la aplicación definitiva del test, se realizó una prueba piloto a 12 personas de la población a encuestar, que permitió hacer ajustes a los ítems y sus categorías de respuesta.

La muestra fue de carácter probabilística o dirigida, se toma como referencia el universo del total de empleados de la Fundación Universitaria Católica del Norte, que son alrededor de 200 personas⁹. El método de aplicación fue el de difusión vía correo electrónico, aprovechando el carácter de virtualidad y teletrabajo de la Institución, por lo que no se pudo definir con exactitud quiénes participarían del diligenciamiento del instrumento.

Universo (N): 200 empleados de FUCN

Muestra óptima (n): 62 empleados de FUCN

Error muestral (E): 0.05

Proporción de éxito (P): 0.5

Proporción de fracaso (Q): 0.5

Valor para confianza (Z) (1): 1.28 (90%)

Presentación de resultados de diagnóstico

Para este caso, se identificó que hay producción del conocimiento que se da a raíz de las actividades que desarrollan cada uno de los procesos. Estas tienen unos lineamientos y formatos que están avalados por el Sistema de Gestión de Calidad de la Institución (hecho

⁹ Información extraída de una Base de Datos de empleados proveída por el área de Gestión Humana y Teletrabajo.

que se evidenció con la revisión de los objetivos y actividades de cada proceso). De esa manera, el ‘Cuadro de Procesos’, sirvió para identificar las acciones en las que tiene cabida el KMS o con cuáles procesos se puede articular la propuesta del sistema.

Con el instrumento, se quiso ver la relación de los procesos con la producción de conocimiento organizacional a través de acciones como recolección, procesamiento, sistematización y el compartir de este, incorporando la experiencia personal, como un insumo en la creación del conocimiento, es decir, de la interacción entre el conocimiento explícito (organizado, documentado) con la visión y sistemas de valores infundados en la organización, dando espacio a una constante movilización y conversión del conocimiento tácito (lo no evidente, lo intuitivo, sensorial, empírico).

Resultados

Los resultados del diagnóstico se presentan en relación a cada una de las categorías de análisis para la creación de conocimiento organizacional (Socialización, Exteriorización, Combinación e Interiorización) incorporando la evidencia empírica recogida del instrumento aplicado y del ‘Cuadro de procesos’, de esa manera se lograron identificar actividades y espacios estratégicos para la plantear la propuesta de intervención para la Católica del Norte.

Socialización

Respecto a la socialización, se encontró que los empleados encuestados, manifiestan que la mayoría de las veces comparten experiencias e interactúan con sus compañeros de trabajo.

De esas personas que comparten e interactúan con sus compañeros, el 23% pertenecen al área de la Dirección Académica, desempeñándose en cargos de docencia y administración principalmente. Se diría que esta población tiene mayores niveles de interacción por el

carácter institucional de educación superior, y por ofrecer modalidades en la virtualidad no sólo para sus estudiantes sino también para el desempeño laboral, aprovechando las herramientas tecnológicas que se tienen para propiciar la socialización.

De las demás áreas, se observa que también, en su mayoría tienen un proceso de socialización, que porcentualmente, no es tan grande comparado con la Dirección Académica, ya que esta última es un área con mucho personal, sin embargo, el resultado no varía mucho en relación con las otras opciones de respuesta.

Cuando se indagó si los empleados tienen conversaciones en las que intercambia y adquiere conocimientos relacionados a experiencias y creencias personales, se encontró que Muchas veces, se tienen ese tipo de diálogos entre los empleados encuestados, especialmente en las áreas de Dirección Académica con un 23% y Gestión Administrativa y Financiera con un 8%. En los demás procesos esta práctica es reducida, lo que quiere decir que se debe pensar en estrategias que permitan su fortalecimiento.

Sobre si la experiencia compartida con los compañeros de trabajo ha posibilitado generar formas de relacionarse con ellos, se interpreta que a partir de la confianza que surge por medio de las vivencias entre los empleados encuestados, asegura que aparezcan maneras de relacionarse entre ellos, utilizando los modelos mentales asumidos por ellos mismos previamente. En la tabla, se observa que en un 42%, Muchas veces generan nuevas formas de comunicarse, es bajo el porcentaje en las áreas en las que esto no sucede, según la percepción de algunos empleados.

Para propiciar la Socialización del conocimiento organizacional, es necesario contar con espacios que brinden estos encuentros de conocimiento tácito a tácito, por eso al momento de preguntar si FUCN posibilita que sus empleados tengan experiencias en las cuales puedan adquirir nuevo conocimiento, se encontró que hay opiniones casi divididas en este aspecto, un 19% del total de encuestados manifiesta que A veces la Institución permite estos momentos, lo que se podría explicar por el carácter del teletrabajo de los empleados,

pues ellos mismos tendrían que buscar los momentos para relacionarse con sus demás compañeros, mientras que la Católica del Norte, a través del proceso de Pastoral y Bienestar, genera encuentros periódicos para integrar a sus diferentes empleados.

Quiénes comparten con sus compañeros los aprendizajes obtenidos mientras desarrollan su trabajo, lo hacen Muchas veces con un 37% (Dirección Académica 18%), mientras que en un 24% (Dirección Académica con un 13%) los empleados encuestados respondieron que lo hacen Generalmente. Lo que quiere decir que esto puede depender de la función que se desempeña en el área, puede suceder que sean los docentes los que compartan su conocimiento tácito de lo aprendido en su quehacer laboral.

Además, se indagó si existen condiciones dentro de la FUCN para intercambiar ideas con personas de diferentes niveles jerárquicos. El 35% expresó que esto se da A veces, lo que podría darse debido a las relaciones que se tejen en la virtualidad, puede suceder que por esa condición quienes tienen un mismo rol dentro de la Institución estén en contacto de manera más constante funcionando como redes de apoyo para el desarrollo de sus labores, la interacción con otros empleados de diferentes cargos se vería disminuido por esa situación.

Relacionada con la pregunta anterior, para el desarrollo de nuevas ideas dentro de la institución ¿participan personas de diferentes procesos?, se obtuvo que en un 37%, señaló que A veces se presentan momentos que propicien la creación de nuevas ideas desde la participación de diferentes empleados con distintas áreas.

Del ‘Cuadro de Procesos’, en el aspecto de Socialización la participación de diferentes procesos para desarrollar labores no se encuentra explícitamente plasmado, esto podría suceder debido a la impresión de informalidad de este primer nivel en la creación del conocimiento organizacional. Sin embargo, se logró identificar el espacio de reunión de Grupos primarios puede ser aprovechada para mejorar esa situación en cada una de las dependencias. En estos espacios se encuentran, vía virtual o presencial, los miembros del

equipo de trabajo con la intención de comentar y exponer sus actividades realizadas en el último mes, se trata de dar cuenta de los resultados y hallazgos (positivos y negativos) encontrados a la hora de cumplir los objetivos del proceso, en este comité se da la posibilidad de que, según la intención su intención, se inviten compañeros de otros procesos que aporten a su desarrollo.

Estos encuentros tienen un tinte algo informal, aunque es importante mencionar que de esas conversaciones también se deja un acta como constancia de que esto se realiza, acción acorde con lo que se mencionó antes sobre la Gestión de la Información, pues existen mecanismos que optimizan la integración de la información como los esquemas, guías, manuales y herramientas tecnológicas que lo soportan. Aun así, queda la duda de qué sucede después con esa información, si esos espacios se dan únicamente por cumplir con los objetivos del área específica, si esta información es compartida con algún otro grupo o sólo queda en el repositorio interno y para Gestión de Calidad.

Uno de los puntos fuertes identificados en el ‘Cuadro de procesos’, es el de la cantidad de documentación y la capacidad de almacenamiento que posee la FUCN para el desarrollo de sus diferentes tareas. Lo que también da cuenta de lo compleja que es la estructura de la organización en sí, en la que no sólo se definen los roles y las funciones del trabajo, sino que también la dimensión humana es realmente fuerte, lo que se relaciona con su slogan “Educación Con Sentido Humano”, aplicado no únicamente a sus programas educativos, sino también a sus empleados con propuestas que mejoran su crecimiento tanto laboral como personal. Evidencia de ello, es el papel que tiene Pastoral y Bienestar junto con Gestión Humana y Teletrabajo, que constantemente presentan oferta de cursos y espacios para hacer un trabajo más ameno. En ese sentido, se diría que se inducen ambientes para la socialización, debido a que hay ciertas prácticas que fomentan la apropiación idiosincrática de los lineamientos institucionales a través de la comunicación interpersonal para mejorar el conocimiento práctico, motivación que se da gracias al sentimiento de pertenencia a un grupo de trabajo.

Exteriorización

De esta categoría, se diría que compartir el conocimiento explícito está asociado a las obligaciones con las que lidie cada empleado, porque prefieren relacionarse de manera más informal y quizá por esa razón no ven necesaria la comunicación mediante informes escritos.

En la interacción de conocimiento tácito-explícito, sobre si se ha construido información común que puede ser implementada en el desarrollo de sus actividades diaria como resultado de conversaciones con compañeros de trabajo, se encontró que la mayoría de los encuestados lleva a cabo esta práctica (40%), mientras que un 15% indicó que ‘A veces’ lo hace, esto puede darse más que todo por voluntad de cada empleado y no directamente por sus obligaciones laborales, ya que si esto no es un requisito en su cargo, no se ve la necesidad de hacerlo, por lo tanto, podría suceder que parte de la producción del conocimiento organizacional quede por fuera del consentimiento del resto del equipo y por ende de la Institución.

Combinación

Para indagar por el conocimiento explícito-explícito, se formuló la pregunta de si el conocimiento de cada empleado se ha asociado, estructurado e intercambiado mediante la utilización de manuales, informes, lineamientos institucionales, procedimientos, guías y videotutoriales, la cual arrojó que las respuestas están dadas de una manera uniforme casi en su totalidad, mostrando que con 27% dicen que Generalmente emplean esas herramientas para configurar su conocimiento explícito, esto puede estar relacionado a la divulgación del conocimiento y los mecanismos y accesos con los que se cuentan, otra razón puede ser que para los empleados las formas en las que se presentan estos documentos no son atractivas para su estudio, o si se estudian, no son relevantes para su quehacer laboral.

Interiorización

Llama la atención que, en la pregunta sobre la interiorización en la que se indaga si se aplican los conocimientos obtenidos dentro de la organización, la mayoría de encuestados manifiestan que siempre lo hacen. Esta situación podría dar respuesta al planteamiento sobre la Combinación del conocimiento organizacional, en el que los empleados le restan importancia al material formal producido por la Institución, puesto que para los empleados es más atractiva la interacción dada entre conocimientos tácito-tácito, que la que se expresa en documentos institucionalizados. En este caso, un 52% señala que Siempre aplica los conocimientos aprendidos dentro de la organización.

Según el ‘Cuadro de Procesos’, la parte de inducciones y reinducciones para la formación del personal son primordiales ya que, aunque estas las realicen Gestión humana y Teletrabajo, tiene grandes implicaciones en las demás áreas en el sentido en que ellos son quienes forman y a la vez comienzan el proceso de selección del personal que hará parte de los diferentes equipos de trabajo. De esa forma, el conocimiento explícito se transfiere de manera directa a los empleados, a través de las charlas y material que lo contextualizan de manera general en las virtudes y fortalezas de la Institución, logrando en este la concienciación de un conocimiento tácito sobre lo qué es la FUCN.

Hallazgos del diagnóstico para la intervención

De los resultados anteriores, se resaltan los siguientes ejes que a su vez son guía para la propuesta de intervención. Estos son:

1. Cultura organizacional

Se debe generar mayor valor a las estructuras de acción –como el grupo primario– que da la organización, en el sentido de que permiten que aparezcan nuevas estrategias que mejoren las labores cotidianas, asumir una cultura organizacional en

la que se aprenda de la Institución desde las experiencias y su conjugación con lo ya dado, en la que participen los símbolos y las creencias de cada uno de los individuos en constante interacción con el ambiente en el que se desenvuelven.

2. **Interacción**

Sobre la socialización, hay que indagar más sobre si las experiencias que se comparten en su mayoría se dan en un ámbito formal o informal, ya que este último es un aspecto importante, por la interacción que se generan en espacios como el comedor de la Institución, donde no sólo comparten individuos de un mismo proceso, sino también con otros compañeros, siendo este un lugar propicio para el tránsito entre conocimiento explícito al tácito (socialización y exteriorización).

3. **Confianza**

La confianza sería otro aspecto interesante de revisar a la hora de compartir experiencias y generar nuevas formas de relacionamiento entre los compañeros de la Institución, porque se consideraría que la interacción que se da alrededor de compartir un conocimiento tácito está condicionada por esa medida, puesto que se reconoce que hay espacios para hacer el proceso de la *espiral* del conocimiento organizacional.

4. **Buenas prácticas**

Cuando se pregunta por si se ha puesto en práctica los conocimientos obtenidos de la interacción entre compañeros, la mayoría de las respuestas son 'Generalmente', lo que puede darse gracias a que es disminuida la difusión de conocimiento explícito de los aprendizajes que se dan en los procesos de socialización y exteriorización. Se diría entonces que no hay continuidad en el proceso para una eficaz Gestión del Conocimiento, respecto a eso se pensaría que además de hablar de una visión y una misión enfocada en la búsqueda de una mejor educación virtual al servicio del mundo, se deben infundir estrategias que fortalezcan las buenas prácticas de la mano de una cultura organizacional que caracterice a la FUCN, de la

cual las actitudes y atributos de los empleados y procesos sea acorde con la búsqueda de un Sistema de Gestión del Conocimiento. En conclusión, se trata de ir más allá de lo planteado por el Sistema de Gestión de Calidad y por la gestión de la información.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

La siguiente propuesta de intervención surge de los hallazgos obtenidos a partir del diagnóstico llevado a cabo en la Institución en el segundo semestre de 2016, del cual se construyó un ‘Cuadro de procesos’, que recogía todas las labores que se dan en cada área institucional, incluyendo quiénes participaban en cada una de ellas y quiénes pedían y recibían el producto de cada actividad. Resultado de eso, se pudo establecer en qué escenarios o actividades intervendrá el KMS. Adicional a eso, se aplicó un instrumento - validado por dos expertos - a una muestra de 62 empleados de FUCN, el cual sirvió para complementar, empíricamente, lo encontrado en el ‘Cuadro de procesos’. Con el instrumento también se quiso ver el movimiento que hay entre las dimensiones ontológicas y epistemológicas que están en constante conversación con el conocimiento tácito y explícito. Todo eso para identificar específicamente los lugares donde se ubican las dimensiones epistemológicas, plasmadas en el quehacer de los empleados, cómo éstas deben ser Mantenedas (que ya tienen características de gestión de conocimiento), Mejoradas (que son actividades que se deben aprovechar para gestionar conocimiento) o Generar (que son otras nuevas acciones para la implementación y establecimiento del Sistema de Gestión de Conocimiento) unas nuevas.

Las acciones estratégicas están fundamentadas en el marco del modelo de Espiral de Nonaka y Takeuchi, que se preocupa por resaltar la importancia del conocimiento tácito y explícito dado a partir de la interacción y la confianza entre los empleados de una organización. Las propuestas de intervención se dan basadas en Herrera (2007), Londoño y Villareal (2013) que tienen trabajos en modelos para gestionar conocimiento en

instituciones universitarias.

Dejando claro ese panorama general, se proponen acciones estratégicas de acuerdo a las variables definidas para el desarrollo del diagnóstico: Herramientas tecnológicas, Socialización, Exteriorización, Combinación, Interiorización, Procesos y redes informales, Estructura de posición jerárquica, Prácticas y factores humano.

A continuación, se exponen las estrategias definidas para el KMS y con la intención de sustentar su importancia y aplicabilidad, estas se relacionarán con los resultados obtenidos en el diagnóstico.

Tabla 1. Acciones estratégicas del Sistema de gestión del conocimiento (KMS) para FUCN.

DIMENSIÓN	ACCIONES	DEFINICIÓN	RELACIÓN CON DIAGNÓSTICO	PROCESO	ACTIVIDADES A INTERVENIR	RESULTADO	FUENTES
Tecnologías de la información	Insertar complementos web	El área de Tecnología será la encargada de dar a conocer La Espiral y de generar apropiación con la cultura organizacional de la Institución por medio de generar hipervínculos y/o plugins para acceder a sus contenidos. Esta estrategia será transversal a las demás que se proponen para el Sistema de Gestión de Conocimiento.	Esto estaría relacionado con la variable de Socialización, ya que se busca promover mayores espacios en los que los empleados de la FUCN tengan experiencias en las que puedan adquirir nuevo conocimiento. Diferente a los talleres que ofrecen desde Bienestar y Gestión humana, se le daría importancia también a la creación de estas ayudas visuales (que no duren más	Comunicaciones/ Tecnología	Intranet/ucn.edu.co	Apropiarse de los lineamientos propuestos desde el Sistema de Gestión de Conocimiento	Herrera, B. (2007). Caracterización y desarrollo de una herramienta de la gerencia del conocimiento para la Facultad de Ingeniería

	<p>Elaboración de videos institucionales</p>	<p>Esta acción está relacionada con la variable de Socialización, ya que se busca promover mayores espacios en los que los empleados de la FUCN tengan experiencias en las que puedan adquirir nuevo conocimiento.</p> <p>Realizar videos cortos es una estrategia que busca generar mayor apropiación y sentido de pertenencia por la FUCN, ya que se propone que el personal se interese por el contenido. Los videos no deberían superar un minuto y treinta segundos y deben</p>	<p>de 3 min)</p>	<p>Comunicaciones/Gestión humana/Planeación</p>	<p>Capacitaciones/Inducción, reintucción y entrenamiento /Socialización del Plan de Desarrollo Institucional</p>	<p>de la Universidad de Antioquia. Trabajo de grado para optar al título de Ingeniera de Sistemas.</p> <p>Londoño, M. y Villareal, R. (2013). Aproximación a un modelo de gestión de conocimiento. El</p>
--	--	--	------------------	---	--	---

	<p>contener información como misión, visión de la Institución y exponer las labores de las que se encarga cada proceso. Estas acciones se plantean, además, con la intención de superar la etapa de Gestión de la Información.</p>					<p>caso de la Facultad de Comunicaciones de la Universidad de Antioquia. Trabajo de grado para obtener el título de Magíster en Administración.</p>
<p>Redimensionar la manera en la que se guarda la información en Intranet</p>	<p>Con la intención de mejorar esta importante herramienta tecnológica que ofrece la Institución y acorde al propósito de gestionar conocimiento, se propone encontrar la manera de reorganizar el sitio de Intranet de cada</p>	<p>Esta acción ayudaría a que el conocimiento producido y los aprendizajes dados a raíz de las actividades de cada proceso sean compartidas eficazmente</p>	<p>Tecnología/Todos los procesos</p>	<p>Intranet</p>	<p>Organizar las carpetas y archivos en los que se debe almacenar el conocimiento e información producido por cada proceso</p>	

	Conectad os	proceso, que facilite encontrar la información que se almacena. Esta acción ayudaría a que el conocimiento producido y los aprendizajes dados a raíz de las actividades de cada proceso sean compartidas eficazmente				
--	----------------	--	--	--	--	--

<p>TIC en Socialización, exteriorización, combinación e interiorización</p>	<p>Mapas de conocimiento</p>	<p>Esta estrategia tiene la intención de que a partir de experiencias que repercutan en la creación de nuevo conocimiento organizacional, el personal explicita esos hallazgos o reflexiones en elaboración de Mapas mentales/conceptuales. Su importancia estaría en la vinculación de repositorios de conocimiento estructural, para lo que sería necesario crear Hojas Virtuales de Conocimiento o Mapas de conocimiento en donde los empleados ubiquen conocimientos que sean útiles para el área a la que pertenece.</p>	<p>Según el diagnóstico, el 42% de los encuestados manifestó que en 'Muchas veces' generan nuevas formas para comunicarse, estas basadas en la concepción de modelos previos para interactuar con demás personas. Esta estrategia plantea explicitar esas maneras de relacionarse y que facilitan la transferencia de conocimiento</p>	<p>Todos los procesos</p>	<p>Creación de modelos que ayuden a la toma de decisiones institucionales /Creación y/o actualización de líneas y grupos de investigación/ Realización de propuestas interinstitucionales/Diseño y desarrollo de Capacitación académica – investigativa</p>	<p>Crear mapas mentales o de conocimiento que permitan mayor apropiación y circulación del conocimiento organizacional</p>	
---	------------------------------	---	--	---------------------------	---	--	--

	<p>Esta estrategia plantea explicitar las maneras en que se relacionan y que facilitan la transferencia de conocimiento organizacional, vinculándose al proceso de exteriorización de conocimiento organizacional (de conocimiento tácito a explícito), esto porque el diagnóstico arrojó evidencia de que hay un capital intelectual que puede ser transferible, debido a que los empleados manifiestan que generan nuevas formas para comunicarse, estas basadas en la concepción de modelos</p>					
--	--	--	--	--	--	--

		previos para interactuar con demás personas.					
--	--	---	--	--	--	--	--

	Directorio de expertos	<p>Listado de profesionales y expertos en temas que tienen que ver con los servicios y actividades que ofrece la FUCN.</p> <p>Esto permite mejorar las conexiones y relaciones de la Institución, ya que se mejoraría la oferta de servicios que esta ofrece, ya que se contaría con su 'asesoría' y acompañamiento, por lo tanto, se propone que se identifiquen productos que puedan hacer parte de la oferta institucional.</p>	<p>Permite mejorar las conexiones y relaciones de la Institución, a través de la identificación de los conocimientos y potencialidades del talento humano de los empleados, además de favorecer la creación de redes para la creación, intercambio y transferencia de conocimiento.</p>	<p>Gestión humana/Gestión financiera/Inversiones/Extensión+</p>	<p>Campañas promocionales/Socialización de los resultados de proyectos de investigación/Movilidad académica internacional</p>	<p>Mejorar relaciones y servicios que tiene la FUCN interorganizacionalmente</p>
--	------------------------	--	---	---	---	--

	<p>Talleres de Pastoral y Bienestar</p>	<p>Estos espacios son muy importantes para el manejo de las emociones en situaciones específicas y que también se encuentran vinculadas con el entorno laboral de la Institución. Se trataría entonces de aprovechar esos encuentros para profundizar en lo que caracteriza a FUCN, a esto se le podría dar más fuerza con el uso de mapas mentales y de conocimiento.</p> <p>La mayoría de los encuestados manifestó que su conocimiento no se ha estructurado e intercambiado gracias a diferentes herramientas</p>	<p>La mayoría de los encuestados manifestó que su conocimiento no se ha estructurado e intercambiado gracias a diferentes herramientas empleadas por la FUCN, por lo tanto se debe implementar actividades que recurran en la formulación de redes de comunicación para convertir el conocimiento en conocimiento organizacional</p>	<p>Pastoral y Bienestar/Todos los procesos</p>	<p>Promoción de la Identidad Católica/Realización de campañas para la promoción de la salud, la recreación y el deporte y la prevención de la enfermedad/Gestión de convenios que permitan la promoción de la cultura y el arte/Promoción de espacios para fortalecer y fomentar</p>	<p>Fortalecimiento de redes de comunicación</p>	
--	---	---	--	--	--	---	--

	empleadas por la FUCN, por lo tanto, se debe implementar actividades que recurren en la formulación de redes de comunicación para convertir el conocimiento en conocimiento organizacional.			adecuadas relaciones interpersonales		
--	---	--	--	--	--	--

Cultura organizacional	Grupos primarios	<p>Esta es una reunión que se hace mensualmente en cada proceso en la que participan todos sus miembros. Su importancia está en que permite que aparezcan nuevas estrategias que mejoren las labores internas y que además ayudan a que se asuma una cultura organizacional más fuerte por la relevancia que tiene las experiencias y su interacción constante con el ambiente. El conocimiento que se pone a circular en este espacio debe ser sistematizado.</p>	<p>Es una actividad que se debe potenciar ya que permite que aparezcan nuevas estrategias que mejoren las labores internas y que además ayuda a que se asuma una cultura organizacional más fuerte, por la relevancia que tiene las experiencias y su interacción constante con el ambiente</p>	Todos los procesos	Reuniones grupos primarios	Fortalecer la comunicación interna que permita identificar el conocimiento producido dentro del proceso	
------------------------	------------------	--	---	--------------------	----------------------------	---	--

	Informe Territorial	<p>Esta puede complementarse con la estrategia de los mapas mentales, ya que se propone que los procesos hagan un repositorio sobre su papel fuera de la institución (ETDH, Extensión, Investigaciones, Bienestar...) mientras se encuentran en campo en sus proyectos de intervención, puesto que de esa manera se permite conocer y entender las necesidades de la comunidad y reconocer el papel de la organización en el entorno exterior</p> <p>Su fin es mejorar los</p>	<p>Para mejorar los servicios e identificar los proyectos de intervención en los que la Institución podría participar</p>	Investigaciones/ Extensión/ETDH	<p>Análisis de factibilidad Presentación de propuestas Gestión de Proyectos/ Diseñar los programas de ETDH, de acuerdo a las necesidades del sector productivo y del contexto</p>	<p>Identificar servicios e intervenciones en los que la Institución puede participar</p>	
--	---------------------	--	---	---------------------------------	---	--	--

	servicios e identificar los proyectos de intervención en los que la Institución podría participar.				
Estudios de mercados	Se trata de Generar este tipo de estudios en el que se identifiquen y se haga seguimiento a las metodologías, técnicas y estrategias que puedan aportar a la Institución y puedan servir para mejorar los servicios que esta ofrece. Esta acción	Revisar servicios de otras instituciones que puedan servir para mejorar y entablar convenios con FUCN	Financiera/Extensión/Investigaciones	Campañas promocionales/Creación de modelos que ayuden a la toma de decisiones institucionales	Crear banco de documentos y convenios que fortalezcan alianzas entre instituciones

		tiene el propósito de buscar alianzas con otras instituciones que puedan ofrecer productos similares a esta.				
Vigilancia tecnológica	Esta acción busca generar que se le haga seguimiento a otras instituciones que ofrezcan servicios similares a esta e identificar qué herramientas tecnológicas utilizan y que pueden ser de ayuda para FUCN, proporcionando mejorar su plataforma tecnológica.	Revisar plataformas tecnológicas de otras instituciones que puedan ser similares a las particularidades de FUCN y puedan servirle para mejorar las que ya tenga	Tecnología/Investigaciones	Requerimiento de compra de Software y plataforma como servicio/Requerimiento de desarrollo propio/Realización de propuestas interinstitucionales	Crear base de datos de productos tecnológicos de acuerdo a necesidades de FUCN	

	<p>Jerarquizar conocimientos producidos</p>	<p>Estos sirven para generar proyección dentro de la organización. Es para aprovechar el conocimiento tácito que se da gracias a la reflexión e interacción con los compañeros de trabajo además porque ayudaría al fortalecimiento de combinación de conocimiento.</p>	<p>Se trata de aprovechar el conocimiento tácito que se da gracias a la reflexión e interacción con los compañeros de trabajo. Esto ayudaría al fortalecimiento de combinación de conocimiento</p>	<p>Todos los procesos/Investigaciones</p>	<p>Reuniones grupos primarios/Creación y/o actualización de líneas y grupos de investigación</p>	<p>Identificar conocimientos que se producen en cada procesos y clasificarlos por el nivel de incidencia que tienen en ellos y a nivel institucional</p>	
--	---	---	--	---	--	--	--

	Comunidades de práctica	<p>Sirven para combinar el trabajo y mejorar los procesos, fortaleciendo la dimensión ontológica, generando encuentros en los que se comenten las fortalezas y puntos a mejorar entre procesos (trabajo colaborativo). Las comunidades de práctica son “principalmente un grupo de personas que se unen en espacios virtuales y/o presenciales para intercambiar ideas y experiencias prácticas” (UNDP, s.f. p. 11). Las personas que participan de este espacio pueden ser de diferentes áreas de trabajo o hasta de diferentes instituciones,</p>	<p>Fortalecimiento de la dimensión ontológica, generando encuentros en los que se comenten las fortalezas y puntos a mejorar que se generen entre procesos (trabajo colaborativo)</p>	<p>Entre los procesos/Ed.Superior/Investigaciones/ETDH</p>	<p>Diseño y Desarrollo de Objetos Virtuales de Aprendizaje/ Creación y/o actualización de líneas y grupos de investigación/ Diseñar los programas de ETDH, de acuerdo a las necesidades del sector productivo y del contexto</p>	<p>Fortalecer procesos por medio de comunidades de práctica</p>	
--	-------------------------	---	---	--	--	---	--

		<p>ya que buscan formarse en un tema específico, buscando compartir y expandir conocimientos. De lo que resulta de estos encuentros son alianzas, puesto que se identifican metas comunes y prioridades estratégicas.</p>				
Dimensión humana	Inventario de saberes en la red	<p>El conocimiento producido debe quedar depositado en la Intranet, sin embargo, para tener mayor control de lo generado y garantizar su transferencia, se puede pensar en un índice o</p>	<p>Por lo que hay mucha rotación del personal, además para que la transferencia de saberes se dé efectivamente</p>	<p>Tecnología/Todos los procesos</p>	<p>Intranet/ucn.edu.co/Diseño y desarrollo de Capacitación académica – investigativa</p>	<p>Crear espacio virtual para inventario de saberes/Utilizar el inventario de saberes para generar apropiación del</p>

	<p>listado que permita tener conocimiento general de esas actividades innovadoras de cada proceso. Esta acción se sugiere por lo que hay mucha rotación del personal, además para que la transferencia de saberes se dé efectivamente.</p>				<p>conocimiento organizacional</p>
<p>Perfiles de conocimiento para futuro selección del personal</p>	<p>Según el puesto de cada empleado y el desarrollo de sus actividades dentro de FUCN, diseñar perfiles de selección de personal más precisos. Con esto se busca darle mayor precisión a la selección del personal, que tenga aptitudes de Gestión del Conocimiento y así</p>	<p>Darle mayor precisión a la selección del personal, que tenga aptitudes de Gestión del Conocimiento y así esperar que si rota mucho el personal, al menos el conocimiento valioso producido en la Institución, quede dentro de ella</p>	<p>Todos los procesos</p>	<p>Evaluación de desempeño del personal/Selección del personal/Realizar los perfiles laborales</p>	<p>Crear perfiles de conocimiento según las necesidades de cada proceso</p>

	esperar que si rota el personal, al menos el conocimiento valioso producido dentro de la Institución, quede dentro de ella.				
Espacio de Oración institucional/Tips para la Gestión del Conocimiento	Espacio físico y virtual que busca fortalecimiento espiritual, comunitario y que además brinda comunicaciones sobre próximos eventos institucionales. Se trataría de aprovechar este espacio para dar mensajes de la Importancia de Gestionar el conocimiento organizacional y cómo lograrlo en cada proceso.		Todos los procesos	Oración institucional	Aprovechar espacio de oración institucional para socializar el Modelo de Gestión de Conocimiento

CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

Para finalizar, la Gestión del Conocimiento en la Fundación Universitaria Católica del Norte debe entenderse como la configuración que se da de la interacción entre su estructura organizacional y gestión de la información, puesto que es de esa manera que se transita a la creación de conocimiento organizacional, ya que a partir de esos dos se moviliza la información como plataforma impulsadora en la apropiación y generación del conocimiento, potenciando la cultura organizacional con la utilización de Tecnologías de la información y comunicación.

En consecuencia, para la implementación del KMS es necesario comenzar por sensibilizar acerca de este que será un órgano integrador de la Institución, puesto que podría encontrarse con la indiferencia y el desconocimiento por este asunto, que, como se ha mencionado a lo largo de este informe, busca dinamizar los procesos y sus actividades con la apropiación y transferencia de conocimiento, de esa forma fortalecer la cultura organizacional teniendo como vértice la identidad con sentido humano que caracteriza la organización.

La cultura organizacional es primordial a la hora de generar apropiación y transferencia de conocimiento, pues de ella parte el sentido de pertenencia por la institución, generando escenarios de confianza e interacción entre los diferentes grupos de trabajo para la mejora de la competitividad institucional alineada con los objetivos de la misma.

REFLEXIONES EN TORNO AL CONOCIMIENTO EN UN GRUPO SOCIAL (ORGANIZACIÓN)

Este apartado tiene la intención de presentar la relación existente entre la interacción y el conocimiento en el marco organizacional, basándose en la experiencia de fundamentar un Sistema de gestión del conocimiento en la Fundación Universitaria Católica del Norte, razón por la que se propone un esquema de desarrollo que comienza por el papel del conocimiento dentro de las organizaciones, luego se centra en el vínculo asociado a la

interacción y el conocimiento para finalmente señalar aportes para la comprensión del conocimiento en la interacción social.

El papel del conocimiento en las organizaciones

Para comenzar, es necesario dejar claro que el conocimiento se ha convertido en el insumo de mayor valor dentro de las organizaciones, puesto que a partir de este se le conciben ventajas competitivas, generando cada vez más maneras innovadoras de llevar a cabo una actividad, estas aparecen para mejorar el desarrollo de una labor que no podría llevarse a cabo sin el reconocimiento y los aportes de cada individuo que se apropia de su deber como funcionario. En ese sentido, el conocimiento puede entenderse como un bien intangible con capacidad para gestionarse de acuerdo a las habilidades de quienes pertenecen a una organización moderna, pues es de saber que esta está dotada de características burocráticas, de las cuales se vale para su correcto funcionamiento. En ella se encuentra este bien, por lo que su prevalencia y su administración está sujeta a una estructura que está conformada por acuerdos de asociación de quienes la componen, estos se ven expresados en su misión y visión, en los cuales se da claridad del objetivo y del alcance al que se quiere llegar, de ahí se puede rescatar que en su configuración se buscan acciones con arreglo a fines (Weber, 2002).

Para el caso de interés, que es la Fundación Universitaria Católica del Norte, esta institución se enfoca en educar en ambientes virtuales con sentido humano, facilitando procesos de formación y educación con valores cristianos para lograr una sociedad justa e incluyente, por lo tanto se intuye que se han explicitado un conjunto de reglas creadas intencionalmente para llevar a cabo esa intención, ligándose así a estatutos estatales y de normas ISO de calidad que verifican la pretensión de llevar a cabo acciones racionales, normalizadas en el contexto burocrático por lo cual, como lo desarrolla Weber (2002), debe existir una jerarquía administrativa que inspecciona y regula los funcionarios, como lo son los macroprocesos -identificados en el 'Cuadro de procesos'- de la Institución de los que se

desprenden otras áreas para conformar un cuerpo organizacional que además se caracteriza por tener en su asociación personal calificado para el desempeño de sus labores, lo que se evidencia en el Estatuto General Institucional (UCN, 2017), en el cual se especifica un perfil básico para entrar allí, exigiendo como mínimo un estudio técnico, tecnológico o profesional, el que luego es especificado en mayor medida según el equipo que requiera un nuevo funcionario, de esa manera se garantiza que las tareas se lleven a cabo con éxito.

En ese orden de ideas, y siguiendo el planteamiento del tipo ideal burocrático (Weber, 2002), el cuadro administrativo institucional se rige por un grupo de profesionales que es seleccionado a través de un contrato a término fijo o indefinido (UCN, 2017) según su diploma obtenido que lo certifica como apto para desempeñarse allí, dando cuenta también de sus competencias objetivas que son acordes a los fines que persigue la Institución.

Esos fines serían complicados de alcanzar en mayor medida sin que se pusiera en juego el papel del conocimiento dentro de la organización debido a que sin este, desempeñarse en un cargo significaría pensar en un volver a comenzar y en un volver a apropiarse de las labores cada que lleguen nuevos funcionarios, en razón a eso es indispensable, como lo menciona Weber (2002), manejar un expediente en el que se dejen claras las órdenes, decisiones y procesos necesarios para realizar cualquier actividad administrativa, que en el caso de FUCN y como pudo resolverse en el trabajo diagnóstico, se da la gestión de la información, en la que se cuenta con plataformas tecnológicas y de una serie de normas que ayudan a almacenar y organizar la información que cada quien produce para esta. Sin embargo, deben encontrarse la manera de formalizar todo aquello que no quede consignado en un expediente para librar a la compañía de ambigüedades y aún más, para recuperar y transferir el conocimiento relevante que en ella se genera. Así pues, se toma el saber cómo el representante racional fundamental y específico de la organización burocrática, comprendiéndolo como la razón adquirida mediante hechos informales o de lo depositado en repositorios de información.

La interacción y el conocimiento

Las organizaciones de individuos se conforma de interacciones inmediatas dadas en cada momento a lo largo de su vida, involucrándolos a través de influencias y determinaciones recíprocas, que los conecta y desconecta en un constante fluir, por lo tanto, en ocasiones se generan resistencias o elasticidades mientras se comparten experiencias, de esa forma cada individuo se encuentra socializando -desde su singularidad- sus pensamientos, impulsos y subjetividades a partir del grupo del que forma parte -en este último, cuando se observa en su conjunto, se obtienen rasgos más generales que se refieren a sus características más fundamentales y primitivas- (Simmel, 2002).

De allí la importancia del individuo y el conocimiento, pues este está ligado, en el contexto organizacional, a un área o proceso en el cual desempeña sus funciones para las cuales fue contratado, rescatando que su labor como tal no estaría completa sin pensar en el todo al que hace parte, puesto que el conocimiento originado en la interacción con el otro es que se genera un sentido dotado de experiencias -compartidas-. Es decir, no basta con reconocer que el individuo es libre mientras exprese su subjetividad, sino que se debe ir más allá y acercarse a su vinculación con el otro, así legitimar sus reflexiones y pensamientos a través del vínculo con sus semejantes. En otras palabras, la interacción es la manera en la que no sólo circula el conocimiento, es también la manera en la que este se origina.

Aportes para la comprensión del conocimiento en la interacción social dada dentro de una organización

la FUCN es una organización que responde a los principios del tipo ideal burocrático, ya que cuenta con las características racionales y con la fijación de acciones con arreglo a fines para alcanzar las metas que se fija, siendo así el conocimiento el bien intangible que la dota de sentido para que sus individuos se desempeñen dentro de sus funciones, puesto que,

al valerse de reglas preestablecidas, se han determinado sistemas que le ayudan a gestionar la información que allí se produce. No obstante, es imperante trascender esa etapa para suscitar una real captura y transferencia del conocimiento dentro de los grupos organizacionales y, que finalmente, componen una *sociedad organizacional*¹⁰, en la que se llevan a cabo procesos de enseñanza en la educación superior.

Se recomienda fortalecer el núcleo moderno de las asociaciones, es decir el espacio de intercambio físico que es la oficina o también, para el caso, los espacios virtuales de FUCN, como principal medio para la interacción y creación de conocimiento organizacional, pues este se constituye como el escenario primario en el cual se entra en confianza con el quehacer laboral de cada funcionario.

Del mismo modo, mientras se pertenezca a un grupo de trabajo se afianzarán vínculos en los que la socialización será parte del día a día, de ahí lo que se advierte es de no pasar por alto los hallazgos y reflexiones susceptibles de ser conocimiento relevante para la institución, pues este, si se observa como un conjunto, se encarga de proyectar una imagen determinada según el fin con el que se tenga dentro de la organización.

Por último, el conocimiento organizacional se fortalece a medida que circula en la asociación, por tal motivo el profesionalismo de los individuos de la institución es primordial, pues se deben buscar y propiciar habilidades en ellos que estén encaminadas a transferir su saber, lo que le da importancia y fundamenta racionalmente el objetivo que esta persigue.

¹⁰ Cursivas añadidas con la intención de enfatizar que se refiere al concepto de sociedad de Simmel (2002) con respecto al contexto analizado.

CONCLUSIONES DEL PROYECTO

La gestión del conocimiento en ambientes universitarios, no sólo debe verse como la oportunidad para administrar el conocimiento que se genera en torno a sus funciones sustantivas (docencia, investigación y extensión), sino que también debe verse como una situación que permea las demás áreas administrativas que hacen parte de ella, pues esos escenarios también son propicios para la creación y transferencia del conocimiento, de esa manera habría mayor congruencia en el fluir del conocimiento organizacional, pues la interacción en la dimensión ontológica (individual-grupal-organizacional) se daría más fácilmente puesto que no se toman las áreas como organismos desconectados, sino que estos se ven integrados como una asociación gracias a los lineamientos que conforman su estructura.

La interacción es fundamental, pues gracias a esta es que se permite que se dinamicen las reflexiones entre los conocimientos tácitos y explícitos, impulsando también los momentos de su creación, como lo son la socialización, exteriorización, combinación e interiorización, pues esta funcionaría como puente conectando los procesos organizaciones, la cultura organizacional y las herramientas tecnológicas con las que cuente una institución. En ese sentido, se fortalece también la cultura organizacional, debido a que gracias a la circulación de las experiencias grupales e individuales, se formalizan y se explicitan reforzando el imaginario que evidencia el sentido de pertenencia institucional.

REFERENCIAS

- Arias, J. E. y Aristizábal, C. A. (2008). Influencia de la estructura organizacional en la creación del conocimiento, estudio del caso EPM, Medellín. *Semestre económico*, vol. 11 (22), p. 161-188.
- Arias, J. E. y Aristizábal, C. A. (2011). Transferencia de conocimiento orientada a la innovación social en la relación ciencia-tecnología y sociedad. *Pensamiento y gestión* (31), 137-166. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3664>
- De Freitas, V y Yáber, G. (2014). Modelo holístico de sistema de gestión del conocimiento para las instituciones de educación superior. *Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, vol. 11 (3), p. 123-154. Venezuela.
- González, A.L., Castro, J. P., Roncallo, M. (2004). Diagnóstico de la gestión del conocimiento en una empresa grande de Barranquilla (Colombia). *Ingeniería y Desarrollo*, volumen 16, 70-103. Universidad del Norte.
- Herrera, B. (2007). Caracterización y desarrollo de una herramienta de la gerencia del conocimiento para la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Antioquia. Trabajo de grado para optar al título de Ingeniera de Sistemas.
- Londoño, M. y Villareal, R. (2013). Aproximación a un modelo de gestión de conocimiento. El caso de la Facultad de Comunicaciones de la Universidad de Antioquia. Trabajo de grado para obtener el título de Máster en Administración.
- López, M. S., Cabrales, F. y Shmal, R. (2005). *Gestión del Conocimiento: Una revisión teórica y*

su asociación con la universidad. Recuperado de <http://www.panorama.otalca.cl/dentro/2005-may/lopez%5B1%5D.pdf>

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford University Press: México S.A.

Rodríguez, A., Araujo, A. y Urrutia, J. (2001). La gestión del conocimiento científico-técnico en la Universidad: un caso y un proyecto. *Cuadernos de Gestión*, 1 (10), 13-10.

Roldán, N. D. y Hernández, J. E. (2011). *Hacia un modelo de gestión del conocimiento en la Fundación Universitaria Católica del Norte*. Medellín, Antioquia, Colombia.

Sánchez, L. F. (2016). *Proyección del MISE como modelo de sistematización de experiencias en la Fundación Universitaria Católica del Norte* (tesis de pregrado). Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

Simmel, G. (2002). *Cuestiones fundamentales de la sociología*. Gedisa S.A.: Barcelona, España.

UCN. (2016). *Nuestro norte*. Recuperado de <http://www.ucn.edu.co/institucion/Paginas/nuestro-norte.aspx>

UCN. (2017). Estatuto general. *Fundación Universitaria Católica del Norte*. Recuperado de <http://www.ucn.edu.co/institucion/Documents/estatutos-general.pdf>

UNDP. (s.f). *Guía Comunidades de Práctica. Serie Metodológica en Gestión de Conocimiento, Proyecto Compartir Conocimiento para el Desarrollo*. Unidad de Gestión de Conocimiento: Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe.

UNESCO. (2009). *Conferencia mundial sobre Educación Superior – 2009: La nueva dinámica de*

la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo. Sede de la UNESCO. París. Recuperado de http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf

Valecillos, C. Quintero, N. Modelo de gestión basado en el enfoque de las organizaciones y las demandas del currículo integral caso: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de Luz. *Negotium*, volumen 4 (12), p. 63-85. Venezuela.

Weber, M. (2002). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica: España.